

MĚŘENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU A ZISKOVOSTI ZÁKAZNÍKŮ VE FIRMÁCH ZABÝVAJÍCÍCH SE PRODEJEM NA B2C TRŽÍCH

E + M

Iveta Honzáková, Jaroslava Dědková

Úvod

Customer Relationship Management (CRM) - „řízení vztahů se zákazníkem“ je interaktivní proces, cílem kterého je dosažení optimální rovnováhy mezi firemními investicemi a uspokojením zákaznických potřeb, což je charakterizováno maximálním ziskem obou stran. Předpokladem dosažení této rovnováhy je vytváření dlouhodobých vztahů se zákazníkem. Dlouhodobá spolupráce přináší oběma stranám významnou hodnotu, která by měla být peněžně vyčíslitelná.

Nejlepším způsobem, jak zjistit významnost a přínos CRM pro podnik je měření úrovně a výkonnosti CRM. V mikroekonomii existuje více tradičních metod měření (především ve finanční oblasti - výsledovka, rozvaha apod.). Většina těchto metod ale sleduje pouze úspěšnost v minulosti. Neexistuje moc metod, které by dovedly predikovat úspěch, nebo neúspěch v budoucnosti. Mnoho firem tvrdí, že vykonává měření CRM, ale ve skutečnosti se toto měření omezuje pouze na sledování počtu nově získaných kontaktů potenciálních zákazníků, produktivitu prodeje, výkonnost telefonických center. Velmi často se opomíjí klíčové faktory, které ovlivňují finanční výsledky - loajalitu zákazníků, efektivitu činnosti nebo spokojenost zaměstnanců. [3]

Měření výkonnosti podniku na trhu a marketingové ziskovosti zákazníků bylo jedním z výstupů řešeného projektu v rámci GAČR č. č.402/06/0577 pod názvem: Zvyšování výkonnosti podniků prostřednictvím diferencovaného řízení vztahů se zákazníky na bázi jejich aktuální a potenciální hodnoty pro podnik. Výsledky dílčí zprávy tohoto výzkumu jsou publikovány v tomto článku.

1. Cíl a metodika zpracování dat

Grantový projekt zahrnoval kvalitativní výzkum současného stavu diferenciací řízení vztahů se

zákazníky. Záměrem výzkumu bylo zmapovat, zda podniky vůbec uplatňují diferencovaný způsob řízení vztahů se zákazníky a pokud ano, jakým způsobem a podle jakých kritérií, případně zda analyzují své zákazníky podle jejich hodnoty pro podnik, tj. zda sledují přínos jednotlivých zákazníků pro podnik a na základě jakých ukazatelů a kritérií hodnotí přínosy zákazníků pro podnik.

Vzhledem k náročnosti zkoumání dané problematiky byla jako metoda sběru dat zvolena metoda osobního rozhovoru se zástupci vybraných podniků (ředitelé podniků, vedoucí SBU a oborů podnikání, vedoucí marketingu, vedoucí a referenti prodeje, pracovníci odborů služeb zákazníkům, pracovníci ekonomických útvarů a útvarů controllingu). Z důvodu získání porovnatelných dat byl řešitelem vypracován strukturovaný scénář dotazování, který zahrnoval sedm tématických oblastí včetně charakteristiky respondentů a více než 70 otázek. Jednou z těchto tématických oblastí bylo právě „Měření výkonnosti podniku na trhu a ziskovosti zákazníků a trhů“. Cílem bylo zjistit, jaké ukazatele tržní výkonnosti jsou v oslovených firmách (podnicích) používány, jaké názory má management na opodstatněnost sledování ziskovosti cílových trhů a jaké jsou způsoby sledování ziskovosti trhů a zákazníků na nich.

Výzkum se uskutečnil během roku 2006 ve vybraných firmách na B2C trzích. Výzkum byl realizován metodou individuálních hloubkových rozhovorů. Celkem bylo osloveno 42 firem, přičemž do výzkumného šetření bylo zahrnuto 32 firem. Ostatní podniky své odpovědi považovaly za důvěrné informace, nebo odmítly věnovat svůj čas dotazování a odpovědět na celý dotazník.

Zastoupení firem, které se zúčastnily průzkumu, bylo rovnoměrné, a zahrnovalo firmy zaměřené na prodej výrobků, poskytování služeb a výrobní firmy.

Vzorek prodejních firem (10) tvořily firmy zabývající se distribucí kojeneckého zboží a drobných výrobků z plastu, spotřebiči pro domácnost,

Tab. 1: Struktura respondentů podle počtu pracovníků podniku (četnost firem)

Počet zaměstnanců	Prodejní firmy	Firmy poskytující služby	Výrobní firmy
Do 10	3	4	-
11 – 50	2	1	2
51 – 150	3	1	4
151 – 250	-	1	-
Nad 251	-	1	3
Neuveдено	2	2	3
Celkem	10	10	12

Zdroj: Vlastní šetření

zásilkovým obchodem, prodejem textilního zboží, prodejem kosmetiky, výrobků pro volný čas, sport a domácnost, prodejem příslušenství pro mobilní telefony, prodejem krmiva pro domácí zvířectvo, nářadí a nástrojů.

Vzorek firem poskytujících služby (10) zahrnoval firmy poskytující marketingové služby, reklamní, telekomunikační, finanční, pojišťovací, kosmetické, komunikační a personální služby.

Vzorek výrobních firem (12) obsahoval firmy zastupující především automobilový průmysl, potravinářský, sklářský, stavební, elektroinstalační a chemický průmysl. [1]

Daný vzorek firem byl z pohledu počtu zaměstnanců velmi různorodý. Malé firmy, s počtem zaměstnanců do 10, měly zastoupení ve firmách zabývajících se prodejem a ve firmách poskytujících služby. Velké podniky měly většinou zastoupení ve firmách působících ve výrobě. Struktura velikosti firem je znázorněna v tabulce 1.

V následujícím textu jsou publikovány dílčí výsledky týkající se měření výkonnosti podniku na trhu a ziskovosti zákazníků ve firmách **zabývajících se prodejem**.

Tab. 2: Ukazatelé tržní výkonnosti ve firmách zabývajících se prodejem

Ukazatelé tržní výkonnosti	Četnost odpovědí
Známost podniku, známost značky nebo známost produktu,	4
Nákupní záměry zákazníků kupovat produkty podniku ve srovnání s konkurencí resp. preference produktů podniku z pohledu zákazníků,	2
Spokojenost nebo nespokojenost zákazníků	4
Relativní kvalita produktů ve srovnání s konkurencí z pohledu zákazníků	5
Relativní kvalita služeb ve srovnání s konkurencí z pohledu zákazníků	3
Relativní hodnota produktů a péče poskytovaných zákazníkům ve srovnání s konkurencí z pohledu zákazníků.	2
Míra zavádění nových nebo modifikovaných produktů ve srovnání s konkurencí	3
Objem prodeje v naturálních jednotkách	3
Objem tržeb z prodeje	6
Tempo růstu prodeje ve srovnání s tempem růstu tržní poptávky	-
Tržní podíl	-
Podíl na výdajích klíčových zákazníků	1
Udržení zákazníků u podniku	2
Loajalita zákazníků	1
Ziskovost zákazníků a trh	-
Kombinace všech výše uvedených ukazatelů	1

Zdroj: Vlastní šetření

2. Ukazatele tržní výkonnosti, které jsou používány v podnicích zabývajících se prodejem

Tržní výkonnost podniku v segmentech trhu a u zákazníků je posuzována podle těchto ukazatelů: ziskovost zákazníků, objem tržeb z prodejů, objem prodejů v naturálních jednotkách, relativní kvalita služeb ve srovnání s konkurencí z pohledu zákazníků, nákupní záměry zákazníků, známost podniku, značky nebo produktu, spokojenost nebo nespokojenost zákazníků, relativní hodnota produktů a péče poskytovaná zákazníkům ve srovnání s konkurencí z pohledu zákazníků, tržní podíl, podíl na výdajích klíčových zákazníků, míra setrvání zákazníků u podniku a loajalita zákazníků.

Ve firmách v tomto oboru podnikání prodeje výrobků ve většině případů tyto ukazatele stanovuje majitel a vedení prodeje. Ukazatele využívají všichni zaměstnanci (hlavně obchodní oddělení) - ke komunikaci a prodeji, ke statistice, k tvorbě obchodní strategie. Ukazatele, které prodejní firmy používají nejčastěji (jejich četnost) jsou uvedeny v tabulce 2.

Nejčastěji opakující se ukazatel výkonnosti v podnicích zabývajících se prodejem byl objem tržeb z prodejů a relativní kvalita produktů ve srovnání s konkurencí z pohledu zákazníka. Dalším nejvíce opakujícím se ukazatelem byla známost podniku, značky nebo produktu a spokojenost nebo nespokojenost zákazníků.

Nejméně firmy uváděly jako ukazatel tržní výkonnosti podíl na výdajích klíčových zákazníků a loajalitu zákazníků. [2]

3. Názor managementu na opodstatněnost sledování ziskovosti cílových trhů a zákazníků na nich

Vztah se zákazníkem může být pro společnost hodnotný z mnoha důvodů. Nejdůležitějším indikátorem této hodnoty je ziskovost vztahu, pomocí kterého se firmy rozhodují, v jakých dimenzích bude měřena hodnota vztahů. Míra hodnoty vztahů souvisí s oborem podnikání a danou společností. Firmy měly možnost vyjádřit se k ziskovosti trhů a specifikovat, co si konkrétně pod pojmem „ziskovost trhů (zákazníků)“ představují.

Vyjadřování k ziskovosti trhů a zákazníků je pro stěžejní většinu firem v daném oboru podnikání potřebné (kladně odpovědělo cca 90% dotázaných firem). Odpovědi firem na otázku, co si pod pojmem „ziskovost trhů (zákazníků)“ představují, jsou shrnuté v následujícím textu:

Prodejní firmy si pod pojmem „ziskovost trhů (zákazníků)“ představují:

- tržby,
- objem prodeje,
- marže jednotlivých trhů,
- platební schopnost zákazníků,
- přínos zákazníků pro podnik,
- čistý ekonomický přínos jednotlivých zákazníků.

Většina prodejních firem si pojem „ziskovost trhů“ spojuje s *tržbami, objemem prodeje a platební schopností zákazníků*.

Firmy označily **ziskovost trhů a zákazníků** za potřebnou a vzhledem k tomuto zjištění měly možnost se dále vyjádřit, k čemu by bylo možné tyto informace využít. Na tuto otázku reagovala pouze polovina dotázaných firem, které odpovídaly následovně:

- pro lepší komunikaci,
- pro tvorbu strategických plánů, plánování,
- podklad pro všechna důležitá rozhodnutí.

Firmy v daném oboru podnikání považují využívání informací ohledně ziskovosti zákazníků za důležité a hlavně využitelné. Shodují se na tom, že využití je potřebné hlavně při tvorbě plánů, strategií a k zaměření se na určité trhy.

V další otázce měly dotázané firmy projevít názor, jak diferencované řízení vztahů se zákazníky ovlivňuje výkonnost a prosperitu podniků. Na tuto otázku odpovědělo 50% dotázaných firem.

Prodejní firmy vidí hlavní přínosy v:

- efektivnosti využívání času,
- zaměření se na platebně schopné zákazníky,
- lepším poznání zákazníka,
- optimalizovaném mixu služeb každému segmentu.

Přínos diferencovaného řízení vztahů se zákazníky vidí většinou firmy velké (hlavně výrobní a prodejní). Menší firmy a firmy poskytující služby vnímají diferencované řízení pro své podnikání jako málo přínosné (kvůli velké rozmanitosti zákazníků).

4. Názor managementu na rozdíly v ziskovosti cílových trhů a zákazníků na nich v sledovaném oboru podnikání prodejních firem

Dalším předmětem zkoumání bylo zjistit rozličnost jednotlivých trhů a zákazníků z hlediska ziskovosti. Dotazované firmy odpovídaly na otázku, zda se liší jednotlivé trhy a zákazníci svého oboru podnikání z hlediska své ziskovosti. Cca 80 % firem v daném oboru podnikání odpovědělo, že se jednotlivé trhy z hlediska své ziskovosti liší.

Firmy své přesvědčení, že se trhy a zákazníci ve svém oboru podnikání liší z hlediska ziskovosti, staví na **velikosti firmy**. Rozdílnost ziskovosti trhů a zákazníků na nich, podle většiny dotazovaných firem ovlivňuje zejména schopnost obchodníka obstát v konkurenčním prostředí, kapitál firmy, **kupní síla oblastí**, velikost trhů, zkušenost firem.

Čím vším je tedy rozdílná ziskovost trhů a zákazníků na nich způsobena? Předmětem zkoumání této části výzkumu bylo zjistit, zdali je ziskovost trhů a zákazníků na nich způsobená rozdílnými výnosy, rozdílnými náklady na trhy a zákaznky na nich. Pro sjednocení a lepší srovnatelnost odpovědí byly respondentům nabídnuty varianty odpovědí, ke kterým se mohli vyjádřit.

U daného oboru podnikání všechny firmy, které na tuto otázku odpověděly, konstatovaly, že je rozdílná ziskovost trhů způsobena **rozdílnými výnosy**, které jsou dané:

- **Různým objemem prodeje v naturálních jednotkách realizovaných na různých trzích** (rozdílnost dle odpovědí respondentů spočívá v rozlišení obslužného servisu - návštěvy, školení, speciální balení, relaxační/školící soustředění) u zákazníků většího charakteru.
- **Různou úrovní cenikové ceny realizované na různých trzích a různým zákazníkům** (zákazníkům s objemy přesahujícími 10 % obratu společnosti jsou přiděleny individuální ceny).
- **Uplatňováním různých cenových přírůžek a srážek a slev na různých trzích a různým zákazníkům** (pro rodící se - rozvíjející se segmenty jsou přiděleny ceny individuálně, s ohledem na budoucí možný potenciál).

Firmy ve většině případů označily všechny varianty odpovědí, tudíž předpokládají, že rozdílná

ziskovost trhů a zákazníků na nich je způsobena všemi uvedenými variantami rozdílných výnosů.

Rozdílná ziskovost trhů způsobená **rozdílnými náklady na trhy a zákaznky na nich** danými byla v tomto oboru podnikání způsobena:

1. **Různými způsoby komunikace se zákaznky** (rozdílnost dle odpovědí respondentů spočívá většinou v rozdílném přístupu ke komunikaci se zákaznky, např. zákazníci vyžadující častý osobní kontakt, nevykazují ziskovost srovnatelnou se zákaznky osobní kontakt nevyžadujícími).

2. **Různým způsobem objednávání** (rozdílnost dle odpovědí respondentů spočívá většinou v možnosti objednávek, např. nejúspornější systém B2B objednávání je takřka samoobslužný, nejnákladnější je forma přímého prodeje).

3. **Různými službami před prodejem** (rozdílnost dle odpovědí respondentů spočívá většinou v produktovém školení pro určité segmenty trhu, vybavením materiálů pro podporu prodeje).

4. **Uplatňováním různých metod kontroly kvality na základě potřeb a zvyklostí cílových trhů** (kontrola kvality je prováděná jednotně bez ohledu na další určení zboží).

5. **Různým balením** (rozdílnost dle odpovědí respondentů spočívá většinou v různorodosti balení závislé od klientely. Zákazníci akceptující zboží v obalech nesoucí logo a grafiku dané společnosti, nezvyšují náklady na balení, naopak zákazníci vyžadující vlastní grafiku i formu balení tyto náklady značně zvyšují).

6. **Různým způsobem distribuce výrobků** (rozdílnost dle odpovědí respondentů spočívá většinou v různých nákladech na dopravu, logistiku, způsob prodeje).

7. **Různými službami během prodeje** (rozdílnost dle odpovědí respondentů spočívá ve způsobu prodeje. Služby během prodeje prostřednictvím obchodního oddělení nejsou tak nákladné, jako služby obchodních zástupců).

8. **Různými službami po prodeji** (rozdílnost dle odpovědí respondentů spočívá v přednosti vyřizování reklamací, proškolení prodejních týmů, a tyto služby znamenají zvýšení nákladů, týkající se především významnějších zákazníků).

9. **Dalšími rozdílnostmi při získávání a obsluze trhů a zákazníků na nich** (rozdílnost dle odpovědí respondentů spočívá v nutnosti zpětného odkupu zboží v případě nízké obrátkovosti, hrazení vstupních či produktových zalistovacích nákladů).

Prodejní firmy volily různou kombinaci nabídnutých variant odpovědi. Nejvíce dotazovaných firem konstatovalo, že rozdílná ziskovost trhů je způsobená rozdílnými náklady na trhy a zákazníky na nich danými, *různými způsoby komunikace se zákazníky a různým způsobem objednání*. [2]

5. Současné způsoby sledování ziskovosti trhů a zákazníků na nich

V daném oboru podnikání ziskovost cílových trhů sleduje pět z deseti dotazovaných firem. Jedna firma uvedla, že sleduje pouze ziskovost jednotlivých zákazníků, nikoliv ziskovost trhů.

Důvody, proč firmy ziskovost jednotlivých cílových trhů sledují, charakterizovaly takto:

- kvůli prognóze,
- kvůli budoucí spolupráci,
- kvůli informacím sloužícím dealerům.

Uváděné důvody, proč dotazované firmy ziskovost trhů nesledují, jsou následující:

- necítí potřebu zjišťovat ziskovost trhů, nepotřebují to,
- nemají dostatek informací,
- nedostatek času a lidí,
- těžké zjišťování, kvůli vzdálenosti trhů.

Ziskovost jednotlivých cílových trhů sleduje v dotazovaných firmách ve většině případů majitel nebo účetní oddělení. Jedna firma se vyjádřila, že ziskovost stanovuje konkurenční působení na trhu. Opačným postupem, tedy vytyčením požadované ziskovosti a následným očekáváním plnění cílů, se stávající trh v konkurenčním prostředí obsluhovat a rozvíjet nedá.

Ziskovost trhů a zákazníků na nich stanovují firmy v oboru podnikání prodejních firem odhadem na současný rok a skutečnosti za minulý rok (odpověděly tři firmy ze čtyř), jedna firma sleduje vývoj za posledních pět let, a odhad do budoucnosti sleduje pouze v souvislosti s odhadem hodnoty zákazníka v budoucnu.

Firmy v daném oboru podnikání neodhadují, ani nepředvídají budoucí náklady na trhy, tudíž na otázku týkající se zjišťování použitých metod předvídajících budoucí tržby nedokázaly odpovědět.

Z šesti firem pouze polovina uvedla, že současný informační systém jim významně napomáhá při stanovení ziskovosti trhů. Zbylé firmy informační systém nemají, nebo ho k stanovování ziskovosti

trhů nevyužívají.

Ziskovost trhů a zákazníků firmy v daném oboru podnikání stanovují podle:

- doporučení zákazníků,
- tržeb,
- statisticky sledují pouze velikost tržeb u větších zákazníků.

O marketingové ziskovosti, vyjádřené čistým marketingovým příspěvkem (ČMP) jako o ukazateli ziskovosti, dotazované firmy zabývající se prodejem neslyšely. ČMP (čistý marketingový příspěvek) je definován jako příspěvek na krytí ostatních společných prvotních nákladů (nezávislých na uplatňované marketingové strategii) a zisků. Jedna firma zastává názor, že každý obchodník tento příspěvek sleduje, aniž by věděl, že jde o ČMP, a další dotazovaná firma se domnívá, že by to v daném oboru bylo možné sledovat - nebýt zaneprázdnění zúčastněných. [2]

Závěr

Vyjádření firem k možnostem zlepšení řízení vztahů se zákazníky je následovné: Prodejní firmy vidí zlepšení řízení vztahů se zákazníky v *personální kapacitě a ve větší četnosti kontaktů iniciovaných ze strany firem (brání v tom nedostatek zaměstnanců)*.

Nejčastěji opakující se ukazatel výkonnosti, který podniky zabývající se prodejem používají, byl *objem tržeb z prodeje a relativní kvalita produktů ve srovnání s konkurencí z pohledu zákazníka*. Další nejvíce opakující se ukazatel byl *známost podniku, značky nebo produktu a spokojenost nebo nespokojenost zákazníků*. Nejméně firmy uváděly jako ukazatel tržní výkonnosti *podíl na výdajích klíčových zákazníků a loajalitu zákazníků*.

Vyjádřování ziskovosti trhů a zákazníků je pro stěžejní většinu firem v daném oboru podnikání potřebné (kladně odpovědělo cca 90% dotazovaných firem). Firmy v daném oboru podnikání považují využívání informací ohledně ziskovosti zákazníků za důležité, a hlavně využitelné. Shodují se na tom, že využití je potřebné hlavně při tvorbě plánů, strategií a k zaměření se na určité trhy.

Hlavní přínosy diferencovaného řízení vztahů se zákazníky vidí firmy v efektivním využívání času, lepším poznání zákazníka a v zaměření se na platebně schopné zákazníky. Přínos CRM vidí většinou firmy velké. Menší firmy a firmy poskytující služby vnímají diferencované řízení pro své pod-

nikání jako málo přínosné (kvůli velké rozmanitosti zákazníků). Pod pojmem ziskovost trhu si firmy nejčastěji představují tržby a objem prodeje.

V daném oboru podnikání ziskovost cílových trhů sleduje pět z deseti dotazovaných firem. Jedna firma uvedla, že sleduje pouze ziskovost jednotlivých zákazníků, ne ziskovost trhů. Firmy v daném oboru podnikání neodhadují, ani nepředvídají budoucí náklady na trhy, tudíž na otázku týkající se zjišťování použitých metod předvídajících budoucí tržby nedokázaly odpovědět. Z šesti firem pouze tři uvedly, že současný informační systém jim významně napomáhá při stanovení ziskovosti trhů. Zbylé firmy informační systém nemají, nebo ho k stanovování ziskovosti trhů nevyužívají.

O marketingové ziskovosti, vyjádřené čistým marketingovým příspěvkem (ČMP) jako o ukazateli ziskovosti dotazované firmy neslyšely. Jedna firma zastává názor, že každý obchodník tento příspěvek sleduje, aniž by věděl, že jde o ČMP, a další dotazovaná firma se domnívá, že by to v daném oboru bylo možné sledovat - nebýt zaneprázdnění zúčastněných.

Příspěvek byl napsán za podpory projektu GAČR č.402/06/0577: Zvyšování výkonnosti podniků prostřednictvím diferencovaného řízení vztahů se zákazníky na bázi jejich aktuální a potenciální hodnoty pro podnik.

Literatura:

[1] DĚDKOVÁ, J. Současný způsob identifikace a analýzy zákazníků v oboru podnikání výrobních firem. *Dílčí výzkumná zpráva v rámci GAČR 402/06/057*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2006.

[2] HONZÁKOVÁ, I. Měření výkonnosti podniku na trhu a ziskovosti zákazníků. *Dílčí výzkumná zpráva v rámci GAČR 402/06/057*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2006.

[3] STORBACKA, K., LEHTINEN, J. *Řízení vztahů se zákazníky*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-7169-813-X.

Ing. Iveta Honzáková
PhDr. Ing. Jaroslava Dědková, Ph.D

Technická univerzita v Liberci
Hospodářská fakulta
Katedra marketingu
iveta.honzakova@tul.cz
jaroslava.dedkova@tul.cz

Doručeno redakci: 14. 2. 2007

Recenzováno: 24. 5. 2007

Schváleno k publikování: 3. 7. 2008

ABSTRACT**MEASURING THE EFFICIENCY OF COMPANY AND PROFITABILITY OF CUSTOMERS IN FIRMS DEALING WITH SALES IN B2C MARKETS**

Iveta Honzáková, Jaroslava Dědková

This article describes facts resulting from partial survey. The purpose was to find out indicators of market performance used in companies dealing with sales.

Most common indicator of efficiency in companies dealing with sales was volume of takings from sales and relative quality of products in comparison with competition from the customer's point of view. Next most utilized indicator was general knowledge of firm, brand or product, satisfaction or dissatisfaction of costumers. As the least used indicator, firms referred to portion of key-customers on expenses and loyalty of customers.

Indicating the profitability of markets and customers is for the large majority of firms in this field of business necessary (positive answer gave approximately 90% of questioned firms).

Firms in this field of enterprise consider using the information about profitability of customers to be important and most of all utilizable. They all agree that utilizing those is mainly required for creating plans, strategies and for targeting specific markets.

Term profitability of market means for firms sales and volume of takings.

In the given field of business five out of ten questioned firms monitor profitability of target markets. One firm stated that they are monitoring only profitability of individual customers but not whole markets.

Firms in the given field of business do not estimate or anticipate future costs on markets. Because of that, they were unable to answer questions regarding utilizing of used methods for anticipating of future takings.

Only three firms out of six stated that current information system helps them significantly with determining profitability of markets. Rest of the firms do not have information system or do not use them for determining profitability of markets.

Firms have not heard about marketing profitability expressed by clean marketing contribution (CMC) in meaning of indicator of profitability.

One firm holds an opinion that every businessman is monitoring this contribution without even knowing it is CMC. And another questioned firm thinks that it would be possible to monitor this in the given field of business - if it were not for the concerned being too busy.

Key Words: *Costumer Relationship Management - CRM, profitability, market performance, target market*

JEL Classification: M31